NAFTA Secretariat, Canadian Section

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

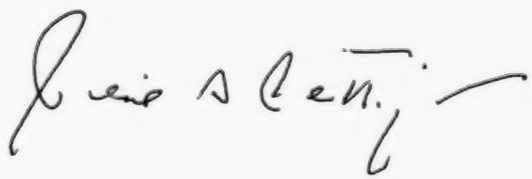
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2004-III-94
ISBN 0-660-62233-5

NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN

2003-2004
Estimates

Report on Plans and Priorities



The Honourable Pierre S. Pettigrew
Minister for International Trade

TABLES OF CONTENTS

SECTION 1: INTRODUCTION

A. MESSAGE TO THE MINISTER 1
B. MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT 3

SECTION 2: RAISON D'ÊTRE 4

SECTION 3: PLANNING OVERVIEW

3.1 CRITICAL ISSUES 4
3.2 TRENDS 5
3.3 RECENT DEVELOPMENTS 5
3.4 RISKS AND CHALLENGES 6
3.5 STRATEGIC RELATIONSHIPS 7

SECTION 4: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

4.1 SUMMARY 8
4.2 DETAILS 9
4.2.1 Implemented Financial Aspects of Modern Comptrollership 9
4.2.2 Continued Improvement to the Administration of the Dispute Settlement Process 10
4.2.2.1 Registry Operations 10
4.2.2.1.1 Registry Information System 10
4.2.2.1.2 Motion, Responses and Orders Summaries 10
4.2.2.2 Web Enhancement 10
4.2.2.2.1 NAFTA Secretariat Trilateral Web Site 10
4.2.2.2.2 Canadian Section Internet Web Site 10
4.2.2.3 Canada – Costa Rica Free Trade Agreement 11
4.2.2.4 Service Standards Survey 11
4.2.2.5 Roster of Assistants 11
4.2.2.6 Legal Excellence Program 11
4.2.2.7 Study on the Choice of Dispute Settlement Forum 11
4.2.3 New Efficiencies in Information Management 12
4.2.3.1 Government on Line 12
4.2.3.2 Library Enhancement 12
4.2.3.3 Records Management 13
4.2.4 Clustering Opportunities in Human Resources Management 13
4.2.4.1 Tutorial Program in Classification 13
4.2.4.2 Performance Measurement 13
4.2.4.3 Development Programs 13

SECTION 5: ORGANIZATION

5.1 INTRODUCTION 14
FIGURE 1: SUMMARY OF MANDATED RESPONSIBILITIES 15
5.2 ROLES 15
FIGURE 2: KEY RESULTS COMMITMENT CHART 16
5.3 RESPONSIBILITY CHART 19
FIGURE 3: THE NAFTA SECRETARIAT, CANADIAN SECTION'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE 19
5.4 DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING 20
TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING 20

SECTION 6: ANNEX

TABLE 2: SOURCE OF NON-RESPENDABLE REVENUE 20
TABLE 3: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR 21

SECTION 7: OTHER INFORMATION

7.1 SPENDING AUTHORITIES 21
TABLE 4: SPENDING AUTHORITIES –MINISTRY SUMMARY PART II OF THE ESTIMATES 21

7.2 MANDATED RESPONSIBILITIES 22
FIGURE 4: MANDATED RESPONSIBILITIES CHART 22

ANNEX A – GUIDING PRINCIPLES 23

ANNEX B – HOW TO CONTACT US 24

Section 1: Introduction

A. Message of the Minister

Canada is a trading nation. Trade has been the principal driver of our economic performance. Over the last decade, Canadian exports as a proportion of total Gross Domestic Product have risen from 25 percent in 1991 to 43 percent in 2001. Well over two and a half million jobs have been created since 1993, linked in a large part to trade and investment with the world. In fact, an estimated one of every four jobs in Canada has been linked to our export success in global markets.

The NAFTA has made a significant contribution to these results. By strengthening the rules and procedures governing trade and investment on this continent, the Agreement has allowed trade and investment flows to skyrocket. Canada's two-way merchandise trade with the United States and Mexico reached $584 billion in 2001, of which $353 billion were Canadian exports. Through NAFTA, Canada has consolidated its position as the largest trading partner of the United States and turned Mexico into Canada's sixth-largest export destination and fourth source of imports worldwide.

As we approach the tenth anniversary of the NAFTA, which entered into force on January 1, 1994, there is no doubt that the Agreement has been a tremendous success in making North America one of the most efficient, integrated and competitive regions in the world. The reorientation of Canada's industrial structure, which has led to a sustained high rate of expansion of trade relative to Gross Domestic Product, was encouraged by the new opportunities and competitive pressures created by the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) and its successor, the NAFTA.

In such a large trilateral trade relationship, it is not surprising that trade disputes arise between the NAFTA countries. What is surprising is the relatively small number of disputes that have arisen. And when this is the case, the NAFTA provides the necessary mechanisms for a solution. The NAFTA Secretariat, comprised of a Canadian Section, a United States Section and a Mexican Section, is responsible for the administration of the dispute settlement provisions of the Agreement.

The Canadian Section also carries responsibility for similar provisions under the Free Trade Agreements with Chile and Israel. Additionally, I have assigned to the Canadian Section responsibility for the corresponding provision of the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement, which entered into force on November 1st, 2002.

From April 1, 2002 to January 31, 2003, the NAFTA Secretariat administered 38 Chapter 19 panel reviews, including three pertaining to Softwood Lumber from Canada (antidumping, countervailing duty and material injury) and one Extraordinary Challenge Committee. Of these, 29 cases are still active, two are now completed and seven reviews have been terminated with the consent of the participants. During this period, eight decisions were rendered.

As announced last year, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat is committed to furthering the use of its documentary assets, in order to facilitate public discussion about trade issues. Its staff is also participating fully in the Government of Canada's initiatives with regard to the Public Service and to the modernization of management practices. As examples of specific actions, the Canadian Section will engage in the following projects over the next fiscal year:

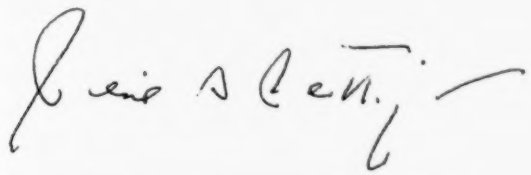
1. The enhancement of the NAFTA Secretariat internet website in order to improve navigation and functionality, thereby facilitating access to information in conformity with the Government on Line initiative;

2. The provision to the public, via the internet, of direct access to its library and reference center;

3. The expansion of the use of digital technology as a means of preserving documents, facilitating access and encouraging research on panel review documents; and,

4. The implementation of Modern Comptrollership practices, including clustering opportunities, as relevant to a small agency.

These activities will further ensure continued quality service in the management of dispute settlement processes.



The Honourable Pierre S. Pettigrew
Minister for International Trade

B. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:*

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat (TBS).
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying agency information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

François Raynauld
Secretary
NAFTA Secretariat, Canadian Section

12 février 2003
Date

Section 2: Raison d'être

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat has one primary objective: to maintain a high level of impartial and independent service in the administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, pursuant to Article 2002, in order to help preserve the benefits of free trade for all stakeholders.

Section 3: Planning Overview

3.1 Critical issues

The 2003-2004 fiscal year will coincide with the Tenth Anniversary of the implementation of the NAFTA[1]. Over this decade, Canadians have come to appreciate the advantages of increased trade, as a recent survey[2] concluded that 82% of Canadians think it represents a significant contribution to the economy. Most families in Canada know someone dear to them that benefit from the secure access to the North American markets provided by the NAFTA, as 95% of trade between the participating countries is free of any dispute. This score is imperfect at this time because of the softwood lumber and wheat disputes with the United States, but over the years, the services provided by the NAFTA Secretariat have made possible the adjudication of similar disputes in an impartial, equitable, timely and transparent context.

North American national governments and businesses have come to depend on reliable, professional dispute settlement support. At a time when economic and social pressures are giving trade issues a higher profile than in the past, it is important to remember, as Minister Pierre S. Pettigrew wrote in last year's Report on Plans and Priorities, that "roughly 80% of the more than two million jobs created since 1993 can be attributed to our increased trade".

1 The NAFTA came into force on January 1st, 1994.
2 See Survey on Canadian Attitudes Toward International Trade, prepared by EKOS Research Associates, April 15th, 2002, Section 2, page 1.

3.2 Trends

As government institutions go, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat has had a relatively short life. It was founded as the Canada – United States Free Trade Agreement Binational Secretariat in 1989, and became part of the NAFTA Secretariat with the signing of the NAFTA in 1994. Over the years, it has developed systems and procedures for administering disputes, secured the collaboration of several rosters of panelists willing and able to help settle disputes, and worked out relationships with the personnel of other national sections and with the NAFTA Free Trade Commission.

The Secretariat's overarching priority for the past two years and for the next two is to review, consolidate, and improve its management processes and systems. The aim is to take the Secretariat from a "birth and growth" phase to a steady "institutionalization" phase. By this we mean the recognition of the experience and contribution of key personnel involved in dispute settlement process, while protecting and building the value of the close to one hundred decisions that have been reached since its inauguration.

3.3 Recent developments

At this point in the institutionalization process, a policy to *Foster Pride and Recognize Performance* has been introduced in Human Resources for Canadian employees. Also, a new computer system developed by the Canadian Section of the NAFTA Secretariat that electronically registers incoming documents submitted by participants to a panel review, has been adopted by the national sections of the United States and Mexico. In Canada, the library and reference center is now linked with the National Library of Canada system in order to facilitate interlibrary loans, as all its library materials have been catalogued and referenced in the AMICUS database. A new acquisition strategy complements documents received from panelists and other scholars, so that the Secretariat will become a highly specialized source of information about trade dispute settlement history, mechanisms and issues.

Additionally, an exhaustive compilation of all Motions submitted by participants and Orders issued by panels involved in Canadian reviews is being conducted for the benefit of future panelists who would like to study the actions taken by their predecessors in such circumstances. An agreement with the Department of Justice has helped in this regard, as students under the supervision of the Legal Counsel of the Canadian Section are now spending a three-month period with the Secretariat and are summarizing these Motions and Orders, as part of their articling program.

The Canadian Section has also been called upon to contribute its knowledge and experience to the implementation of various government initiatives from the perspective of a small agency. For instance, the Secretary is an active member of the Small Agencies Steering Committee on Modern Comptrollership (M.C.), and working with other Deputy Heads to advance the Capacity Assessment process in the Government and its resulting M.C. projects and plans of action. He is also involved in the Treasury Board Secretariat's Steering Committee of Departmental Official Languages Champions, which deals with the coordination of the work of several sub-committees that promotes the use of Canada's both official languages in the workplace.

3.4 Risks and Challenges

In working to properly administer the dispute settlement provisions of the NAFTA and other Agreements (see Section 5), the Canadian Section faces several challenges:

- It operates in a tri-national, trilingual, multicultural environment. New initiatives often require extensive consultation and negotiation before they can be implemented.

- As a specialized small agency, the Secretariat faces certain human resource challenges, such as few lateral career opportunities for employees, a range of tasks that are to be performed by a small number of people, and heavy reliance on all employees as key employees. Retention is a major consideration.

- The workload – measured in active dispute settlement cases – is unpredictable. The number of panels established by the Parties to the Agreement and administered by the Canadian Section has ranged from a high of 13 in 1993 to a low of 1 in 1996. The only discernible trend is that the caseload appears to increase in the year or two following an economic downturn. This is probably because companies are more likely to challenge perceived transgressions of trade rules when times are tough than when times are good.

- Records management is increasingly challenging. The Secretariat is required by the Agreement to preserve records from past cases in perpetuity. It has to make records readily accessible to employees, panelists hearing active cases, lawyers, historians and students who are researching past cases.

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat will take full advantage of modern management techniques and new technologies to ensure that its services continue to meet the high expectations of those who rely on the processes established in the NAFTA to resolve trade disputes.

The Canadian Section has an obligation to remain independent of the Government of Canada while still contributing to the achievement of key government management priorities such as Government on Line (GoL), effective communication with the public, Public Service recruitment and retention, employment equity, and Modern Comptrollership. Applying each initiative requires constant concern for preserving the impartiality of the Canadian Section of the Secretariat.

3.5 Strategic Relationships

In keeping with the GoL initiative, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat is increasingly involved in reformatting the Secretariat's Web site and is fully committed to enhancing the Canadian Section's sub-site in order to respond to growing public interest in international trade agreements and their impact on the economy and society. It is anticipated that a high volume of inquiries will originate from foreign observers and trade practitioners. The information requested relates to the progress and content of the proceedings administered by the NAFTA Secretariat national sections and other topics related to international trade. The changes to be introduced to our Web page, in co-operation with the other national sections, are specifically designed to respond appropriately to these requests.

Also, the working relationship with the United States and Mexican national sections is becoming closer, particularly to coincide with implementation in Canada of the GoL initiative. No changes can be made to the content of the Secretariat Web site without our partners' agreement, while any additions to the Canadian Section's part of the site must not cause controversy with the other national sections.

Finally, there is a plan to extend to the United States and Mexico the benefits anticipated to arise from the Canadian project of establishing an official roster of panel members' assistants. Members would continue to hire assistants as they wished or could use the services of an assistant who had satisfied the eligibility criteria established by the Secretariat national sections. In Canada, criteria have been selected, the list of qualified assistants is growing in number and consultations between the three national secretaries in this regard are on going.

Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcomes

4.1 Summary

The Treasury Board Secretariat has set the goal of adapting the culture of the Public Service to the new realities of the labour market. In fact, the Public Service needs to attract young and well-educated personnel, retain experienced civil servants and facilitate the intergenerational exchange of knowledge in order to secure the continuity of excellent service provided to the Canadian population, as a whole cohort of civil servants reaches the age of retirement. Younger recruits in particular, need to know more about why they are accomplishing this or that task, rather than how it is going to be performed. They also relish being accountable for what they are doing, as it increases their sense of realization and usefulness to their agency or department. As noted above (under 3.4), retention of personnel is also key to the performance of a small agency like the Secretariat and modern management practices can contribute greatly to this imperative. In this regard, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat is fully committed to the implementation of Modern Comptrollership in its day-to-day operations.

In the past year, a Capacity Assessment[3] was performed at the Canadian Section and a Plan of Action is being implemented in order to augment some ratings that could go higher if close attention is paid to our policies and procedures. Priority has been given to two issues about when Canadians want to be reassured regarding the operations of their Public Service; internal audit and risk management. Third on the list of priorities are issues of concern to employees, as one of the main purposes of Modern Comptrollership is to facilitate the retention of personnel. In the Plan of Action, a balance between measuring performance by management and fulfilling career aspirations and job satisfaction by employees is being sought.

The following sections of this report have been organized for the first time in terms of the Responsibility Centres[4] introduced two years ago, as each centre is representing a strategic outcome for the Canadian Section of the NAFTA Secretariat, and all concerned employees have written their sub-section in consultation with each other. It is the belief of management that employees who recognize themselves in the plans and priorities proposed to the Canadian public as to their own work, will perform better than if those activities are imposed upon them by management. Of course, these activities have been discussed and approved by the Secretary and Deputy-Secretary who are ultimately accountable for their achievement.

---

3 Modern Comptrollership Capacity Assessment is a detailed self-assessment tool used by all federal departments and agencies to assess the state of modern management practices within their organisations in relation to 34 criteria grouped around seven elements (Strategic Leadership, Motivated People, Shared Values and Ethics, Integrated Performance Information, Mature Risk Management, Rigorous Stewardship, and Clear Accountability). This baseline assessment involved interviews with managers and staff and allowed for the identification of priority areas for improvement.

4 As part of its implementation of the Financial Information Strategy (FIS), a Government-wide initiative intended to enhance decision-making and improve organizational performance through the strategic use of financial information, the Canadian Section introduced a revised organizational structure that created five Responsible Centers (RC). These RC's are designed to permit managers to control the budgets under their responsibility.

4.2 Details

4.2.1 Implement financial aspects of Modern Comptrollership

As part of its commitment to provide Canadians with better results and to pursue its efforts to put comptrollership's best practices at the heart of its daily activities, the NAFTA Secretariat is undertaking the establishment of an internal audit framework.

To achieve this objective, the Secretariat has accepted the invitation of the Department of Human Resource Development Canada to participate as a representative of small agencies, in the development and piloting of "An Assurance Audit Guide" for the implementation of Modern Comptrollership. The intent of this guide is to serve as a tool that can be used by managers as well as auditors to benchmark and assess their progress in implementing Modern Comptrollership. This project is complementary to our other major comptrollership endeavors, which have been undertaken in partnership with four other small agencies; the development of "A Risk Management Framework" and implementation strategy that is tailored to small agencies.

The lessons learned and best practices gained from our involvement in the development and implementation of the Internal Audit guide will be widely shared among the small agency community. This will enable the Secretariat to provide leadership as an Internal Audit model for small agencies, enabling us to assist them in the establishment of their own internal audit framework. The project will begin December 2002 and is expected to end around March 2004.

Additionally, thanks to the experience acquired in the past two years, it is now time to proceed in reformulating the financial policies and procedures of the Canadian Section of the NAFTA Secretariat. Certain of these policies have become outdated since the implementation of the Financial Information Strategy (FIS). Our objective is to create a corpus of written procedures that will last. The project will begin in April 2003 and end in March 2004.

4.2.2 Continued Improvements to the Administration of the Dispute Settlement Process

4.2.2.1 Registry Operations

4.2.2.1.1 Registry Information System

In May of 2002, the NAFTA Secretariat implemented its new web-enabled Registry Information System. This application allows all dispute settlement information within the control of each national section of the NAFTA Secretariat to be shared through a single system. In 2003-2004, the NAFTA Secretariat will further enhance the various reports generated by the system and incorporate the Motions and Orders reporting tools. The enhancement project is estimated to cost $15,000.

To ensure the consistency of the data captured by the Registry Information System in the three national sections, a user guide is being developed.

4.2.2.1.2 Motions, Responses and Orders Summaries

By the end of 2003, summaries of motions, responses and orders filed in panel reviews will be completed and integrated into the Registry Information System. This will provide reliable access to a comprehensive source of historical data on the dispute settlement process. To develop the system and update all historical data for all three national sections, the expected cost will be approximately $25,000.

4.2.2.2 Web Enhancement

4.2.2.2.1 NAFTA Secretariat Trilateral Web Site

The Canadian Section, in collaboration with the Mexican and the United States sections, will enhance the NAFTA Secretariat Internet Web site in order to improve navigation and functionality, thereby facilitating access to information. The project team has been established. It is expected that the new version of the improved Web site will be launched in the first quarter of the 2003-2004 fiscal year. The project is expected to cost $50,000.

4.2.2.2.2 Canadian Section Internet Web Site

In the first quarter of 2003-2004, in fulfillment of the GoL initiative, the Canadian Section will fully implement its web enhancement strategy in order to fully comply with GoL and to improve the presentation, navigation and functionality of the site. This should facilitate access to available information. The new version of the Canadian Section Web Site is expected to cost $30,000.

4.2.2.3 Canada – Costa Rica Free Trade Agreement

The Canada – Costa Rica Free Trade Agreement entered into force on November 1st, 2002. The Minister for International Trade assigned the Canadian Section the responsibility for the dispute settlement provisions of this Agreement to the Canadian Section, as of that date.

4.2.2.4 Service Standards Survey

The Secretariat has been monitoring the level of client satisfaction by conducting surveys upon the completion of a panel review. The survey established in 1993 was designed for panelists only. The Secretariat will expand on this initiative by designing a service standards survey for counsel involved in the dispute settlement process. Feedback will assist the NAFTA Secretariat in continuing to ensure the highest quality of service.

4.2.2.5 Roster of Assistants

In 2003-2004, the Secretariat will continue to process the applications of interested candidates for the Roster of assistants to panelists. In the fall of 2003, the Secretariat will establish a list and, upon selection to a case, will communicate it to the members of panels in order to advise them of the availability of qualified individuals to serve as assistants. The results of this Canadian lead project will also be discussed with the other national sections, with a view to expand the application process to all three countries.

4.2.2.6 Legal Excellence Program

In the last quarter of 2003-2004, the Secretariat will evaluate its agreement with the Department of Justice regarding the participation of the Canadian Section of the NAFTA Secretariat in the Legal Excellence Program. The objective of this initiative is to allow graduate students in law with an interest in international trade to acquire a basic knowledge of the dispute settlement system under the NAFTA, while providing the Secretariat with a supplementary legal resource that can be used to advance specific projects. At the end of fiscal 2002-2003, four students had completed a three-month rotation at the Canadian Section and their level of satisfaction is extremely high (as measured by an exit survey from three students).

4.2.2.7 Study on the Choice of Dispute Settlement Forum

The NAFTA Article 1904 binational panel review process is an alternative to judicial review by domestic courts of final determinations of Antidumping and Countervailing Duty matters. Since the inception of the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) and then the NAFTA, a number of complaining parties have appealed to the NAFTA dispute settlement process while others have chosen the domestic courts. In 2003-2004, the Secretariat will conduct a study to determine the rationale behind the choice of forum by parties to a trade dispute.

4.2.3 Nouveaux services en gestion de l'information

4.2.3.1 Gouvernement en direct

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA appuie pleinement les principes du GeD. Les pages de la Section canadienne sur le site Internet sont déjà totalement conformes à ces principes. Le défi est maintenant d'exploiter pleinement le potentiel du GeD pour rejoindre de nouveaux auditoires et pour fournir davantage de services aux Canadiens et aux Canadiennes.

C'est ainsi que, actuellement, seules les décisions des groupes spéciaux sont facilement accessibles au public sur le site Web trilatéral du Secrétariat de l'ALÉNA. Les autres documents relatifs à chaque examen par un groupe spécial sont de nature publique mais difficiles d'accès. La numérisation de ces documents pourrait accroître leur possibilité de diffusion. La Section canadienne a défini trois principes essentiels pour guider les décisions concernant l'utilisation des technologies numériques au sein de notre organisation: la *protection*, l'*accès* et la *recherche*. Les dépenses qui vont de pair avec les solutions retenues devront cadrer avec ces trois principes. L'objectif est de numériser tous les documents conservés par la Section canadienne qui concernent la procédure de révision par des groupes spéciaux réalisée dans le cadre de l'ALÉNA. Ce format facilement accessible sera retenu pour que tous les intervenants puissent en profiter et pour réduire tout risque de perte ou de détérioration. En réalité, le Secrétariat est tenu par le texte de l'Accord de conserver à perpétuité, en format papier, tous les dossiers des cas antérieurs. Afin d'intégrer les cas de l'ALÉ déposés à Washington, et les cas étasuniens et mexicains, la Section canadienne va lancer les discussions entre les trois sections nationales pour élargir l'accès numérique à tous les documents qui relèvent de l'ensemble du Secrétariat de l'ALÉNA.

4.2.3.2 Amélioration de la bibliothèque

La Section canadienne possède une collection modeste mais unique d'ouvrages et de rapports concernant le commerce international et le règlement des différends. Elle va continuer à développer ce centre de connaissance conformément à la stratégie d'acquisition adoptée précédemment. La Section a l'intention, en 2003-2004, de convertir sa base de données actuelle à un autre logiciel (WEBPUBLISHER PRO) qui va permettre au public d'accéder directement à nos services de bibliothèque et de référence d'ici mars 2004. Le coût estimé de ce projet se situe entre 15 000 $ et 20 000 $.

D'ici juin 2003, la Section canadienne va également mettre en place un partenariat avec Référence virtuelle Canada, un service disponible par l'intermédiaire de la Bibliothèque nationale du Canada. Ce réseau a pour objectif de répondre aux besoins de l'ensemble des Canadiens en reliant les institutions nationales et internationales en un centre de référence bilingue et gratuit.

4.2.3.3 Gestion des dossiers

Une directive sur la gestion des messages de courriel sera rédigée et entrera en vigueur d'ici décembre 2003.

4.2.4 Possibilités de regroupement en gestion des ressources humaines

4.2.4.1 Didacticiel en classification

Dans le cadre des initiatives de perfectionnement professionnel mises en œuvre au Secrétariat, la gestionnaire des ressources humaines va se voir offrir la possibilité d'acquérir les compétences et l'accréditation nécessaires pour procéder à la classification des postes hiérarchiques au sein de l'agence. Cette compétence est immédiatement transférable à d'autres petits organismes et les possibilités de regroupement avec d'autres agences seront donc envisagées de façon active par la direction.

Si cette spécialisation va sans aucun doute au-delà des besoins réels de notre agence, elle constitue cependant une excellente occasion d'avancement professionnel dans un petit organisme comme le nôtre. Cette spécialisation permettra non seulement au Secrétariat de promouvoir des possibilités de regroupement avec d'autres organismes et d'économiser de l'argent ce faisant, mais elle contribuera aussi à la modernisation des ressources humaines au gouvernement fédéral.

4.2.4.2 Mesure du rendement

À l'instigation de la haute direction, tous les gestionnaires de centre de responsabilité (CR) et leurs équivalents ont élaboré un ensemble d'indicateurs de rendement importants qui seront mis à jour annuellement. Il s'agit de s'assurer que les priorités et les indicateurs de rendement au travail sont intégrés à l'ensemble du processus de planification de la gestion du Secrétariat, dans le prolongement de l'initiative sur la modernisation de la fonction de contrôleur. Un processus d'évaluation a également été adopté qui permettra d'évaluer les employé(e)s en regard de ces indicateurs clairement définis. Lorsque nécessaire, les besoins de formation seront également précisés.

4.2.4.3 Programmes de perfectionnement

Par ailleurs, la Section canadienne continuera de collaborer à la promotion de l'initiative «Employeur de choix» du gouvernement fédéral, axée sur l'embauche de nouveaux éléments dans la fonction publique. Le Secrétariat participe à un Programme d'initiative conjointe avec la Commission de la fonction publique pour attirer des adjoint(e)s administratif(ve)s provenant des groupes concernés par l'équité en matière d'emploi. Il offre également des possibilités d'acquisition d'expérience de travail aux étudiant(e)s des universités et, dans le cadre de l'alternance études-travail, il embauche des étudiant(e)s pendant l'été et participe, tel qu'indiqué précédemment, au Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice.

Section 5: Organisation

5.1 Introduction

Le Secrétariat de ALÉNA, qui se compose des Sections canadienne, étasunienne et mexicaine, est un organisme unique en son genre établi par la Commission du libre-échange, en vertu de l'article 2002 de ALÉNA. Il est chargé de l'administration des dispositions de l'Accord relatives au règlement des différends. Le mandat du Secrétariat comprend également de prêter assistance à la Commission et d'appuyer les travaux de divers comités et groupes de travail non liés au règlement des différends. Plus précisément, le Secrétariat de ALÉNA administre les processus de règlement des différends en vertu des chapitres 14, 19 et 20 de ALÉNA et il assume certaines responsabilités aux termes des dispositions du chapitre 11. Chaque section nationale maintient un greffe de type judiciaire en ce qui concerne les délibérations des groupes spéciaux, des comités et des audiences.

Un organe administratif semblable, le Secrétariat binational, existait dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. En 1994, conformément aux dispositions de ALÉNA obligeant les Parties à établir dans chaque pays un bureau permanent pour la section nationale, le Secrétariat binational, formé des Sections nationales du Canada et des États-Unis, s'est divisé en ses deux composantes. Celles-ci sont devenues les Sections nationales canadienne et étasunienne de ALÉNA lesquelles, avec l'ajout de la Section mexicaine, composent le Secrétariat de ALÉNA. Les sections nationales, «images-miroirs» les unes des autres, ont leur siège à Ottawa, Washington et Mexico et sont chacune dirigées par un ou une secrétaire nommé(e) par son gouvernement.

Les sections nationales du Secrétariat de ALÉNA se sont aussi vu confier des responsabilités concernant l'administration de processus de règlement des différends ne relevant pas de ALÉNA.

Ainsi, le mandat de la Section canadienne a été élargi à quelques reprises afin d'inclure l'administration des processus de règlement des différends convenus dans les accords commerciaux suivants:

- l'Accord de libre-échange Canada-Israël (ALÉCI);
- l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC); et
- l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR)

Les textes juridiques qui régissent le travail de la Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA sont les suivants :

- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain*;
- la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*;
- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israël*;
- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili*; et
- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.*

Figure 1: Sommaire des responsabilités autorisées

Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)		
Article 2002.3	Soutien du Secrétariat	Assurer un soutien administratif à la Commission, aux groupes spéciaux, aux comités et aux groupes de travail. Faciliter le fonctionnement de l'Accord.
Chapitre 11	Différends entre des investisseurs et l'État portant sur des questions d'investissement. Non-respect de la décision finale du tribunal ou refus de s'y conformer.	Peut faire office de dépositaire chargé de recevoir les avis d'arbitrage. Peuvent être soumis aux procédures de règlement des différends du chapitre 20.
Chapitre 14	Différends concernant les dispositions visant les services financiers.	Peuvent être soumis aux procédures de règlement des différends du chapitre 20.
Chapitre 19	Différends entre industries portant sur des décisions en matière de droits antidumping, compensateurs et de préjudice.	Peuvent être soumis à un processus d'examen binational contraignant comme alternative à un examen judiciaire.
Chapitre 20	Différends entre gouvernements concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord.	Peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux.
Accord de libre-échange entre le Canada et Israël		
Chapitre 8	Différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord.	Peuvent être déférés devant des groupes d'experts.
Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili		
Chapitre N	Différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord	Peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux
Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica		
Chapitre XIII	Différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord.	Peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux.

5.2 Rôles

Dans l'administration des dispositions relatives au règlement des différends des accords désignés, la Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA assure un soutien professionnel et consultatif aux groupes spéciaux et aux comités et coordonne tous les aspects administratifs et financiers du processus (voir figure 2, pages 16 à 18).

Outre l'assistance qu'elle offre à l'appui du processus de règlement des différends, la Section canadienne est aussi chargée de faciliter le fonctionnement de ces accords en assurant des services d'information et des services professionnels. Certaines initiatives ont été prises dans ce but, par exemple, création d'un site Web, maintien d'une bibliothèque et d'un centre de référence, formation de praticiens impliqués dans des affaires relatives aux différends commerciaux, recherche et analyse des questions commerciales et collaboration avec les autres sections nationales pour l'établissement de structures de gestion, de politiques et de procédures.

Figure 2 Engagement principal en matière de résultats

Engagement Principal en matière de résultats	**Résultats escomptés**	**Activités connexes**
Administrer les dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain, de l'Accord de libre-échange Canada-Israël, de l'Accord de libre-échange Canada-Chili et de l'Accord de libre échange Canada-Costa Rica relatives au règlement des différends de manière à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative et la sécurité et l'équité du processus, tout en offrant des services de qualité.	**Procédure administrative impartiale et équitable**	• assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative; • veiller à respecter les règles de procédure et les accords; • administrer un greffe de type judiciaire pour les besoins de la procédure d'examen par des groupes spéciaux.
	Service d'excellente qualité	• dresser un plan relatif à l'initiative Le gouvernement en direct pour assurer la connectivité avec l'infrastructure du site Web du Secrétariat de ALÉNA; • mettre à jour les technologies de l'information utilisées pour la prestation des services, notamment par le système intégré du greffe, le Système de gestion de base de données et les ordonnances et via le site Web du Secrétariat de ALÉNA; • maintenir la performance des paramètres existants et nouveaux relatifs aux technologies de l'information; • effectuer des travaux de recherche et d'analyse sur les mécanismes de règlement des différends commerciaux; • surveiller le niveau de satisfaction des clients en menant des enquêtes à la fin de l'examen effectué par un groupe spécial; • encourager de façon constante le perfectionnement professionnel des employé(e)s.

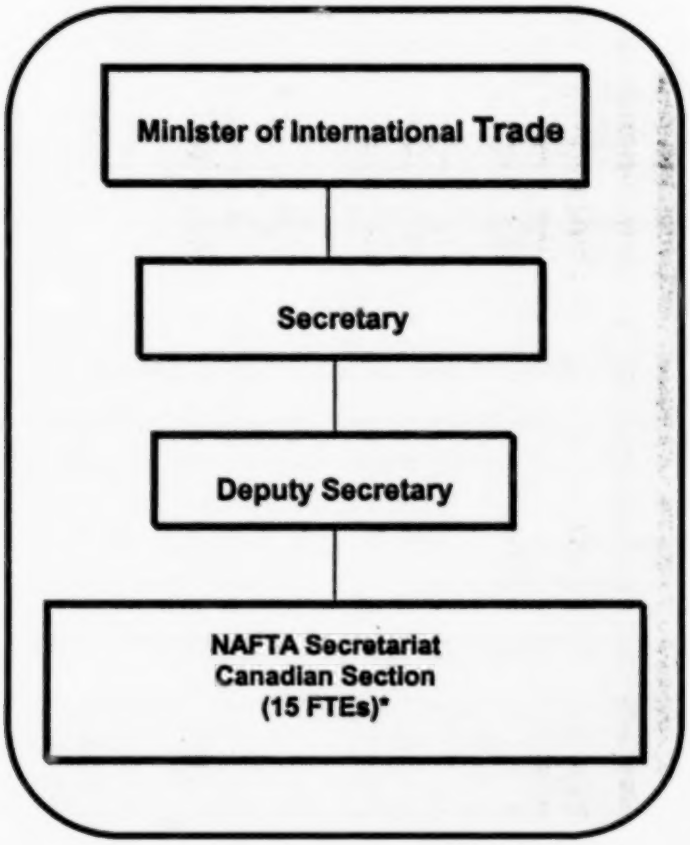
	Appui aux parties prenantes	• fournir : - des renseignements exacts, au moment opportun; - un appui à la recherche; - des conseils en matière de procédures; - un soutien administratif; - une aide aux commissions de libre-échange compétentes, ainsi qu'aux comités et aux groupes de travail connexes; • répondre aux demandes de renseignements; • planifier et coordonner les activités nécessaires pour offrir un soutien logistique à tous les groupes spéciaux établis en vertu des accords.
	Ouverture et responsabilité	• donner accès aux documents, aux décisions, aux rapports et aux données statistiques; • favoriser une bonne compréhension des objectifs et des réalisations du Canada dans le domaine du libre-échange à tous les paliers de gouvernement, dans les secteurs privé et communautaire, auprès des particuliers et des médias, en assurant des communications efficaces par la production de brochures, de dépliants et de prospectus; • élaborer des politiques, procédures et systèmes pour l'archivage des documents d'examen par des groupes spéciaux et pour gérer tous les autres documents visés par les dispositions des accords relatives au règlement des différends.

	Operational Efficiency and Effectiveness	• ongoing enhancement of the NAFTA Secretariat Internet Web site by adding additional functionality • elaborating plans for implementing, installing and supporting current and new information technology systems • establishing, in coordination with other national sections, management, policy and procedural frameworks in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat • providing financial administration support to panels • planning and coordinating activities to provide logistical support to all panels established under the relevant Agreements
	National/International Collaboration	• coordinating with other national sections the establishment of management, policy and procedural frameworks in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat • developing a roster of assistants in collaboration with other national sections • being available to assist with the start-up of the designated Israëli Agency, the Chilean national Section and the Costa Rican National Section, for the administration of the dispute settlement provisions of the Agreements • consulting and liaising with other government and non-governmental organizations to keep abreast of developments in trade issues and practices and dispute resolution mechanisms

5.3 Responsibility Chart

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one program and one business line. For financial purposes accountability, the reporting structure is to Parliament through the Minister for International Trade (see figure 3).

Figure 3 The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Organizational Structure



* Full Time Equivalent (FTE): A full time equivalent is the unit of measurement for personnel resources and refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements.

5.4 Departmental Planned Spending

The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Operating Budget for the 2002-2003 fiscal year is $2,924,000. Based on the current patterns of expenditures it is estimated that the total net cost of Program Spending to March 31st, 2003 will be $2,960,000.

Table 1: Departmental Planned Spending

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	2,304	**2,930**	2,930	2,930
Less: Respendable Revenue	0	**0**	0	0
Total Main Estimates	2,304	**2,930**	2,930	2,930
Adjustments	620	**0**	0	0
Net Planned Spending	2,924 [5]	**2,930**	2,930	2,930
Less: Non-Respendable Revenue	(150)	**(150)**	(150)	(150)
Plus: Cost of services received without charge	186	**205**	205	205
Net cost of Program	2,960	**2,985**	2,985	2,985
Full Time Equivalents	15	**15**	15	15

Section 6: Annex

Table 2: Source of Non-Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2002-2003	**Planned Revenue 2003-2004**	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
NAFTA Secretariat, Canadian Section				
Recovery of Panel Expenses	(150)	**(150)**	(150)	(150)
Total Non-Respendable Revenue	(150)	**(150)**	(150)	(150)

5 Reflects the best forecast of total Net Planned Spending for the Fiscal Year ending March 31st, 2003.

Table 3: Net Cost of Program for the Estimates Year

($ thousands)	Total
NAFTA Secretariat, Canadian Section	
Net Planned Spending	2,930
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works Government Services Canada (PWGSC)	129
Contributions covering employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	76
Sub-total	3,135
Less: Non-Respendable Revenues	(150)
Net Cost of Program 2003-2004	2,985

Section 7: Other Information

7.1 Spending Authorities

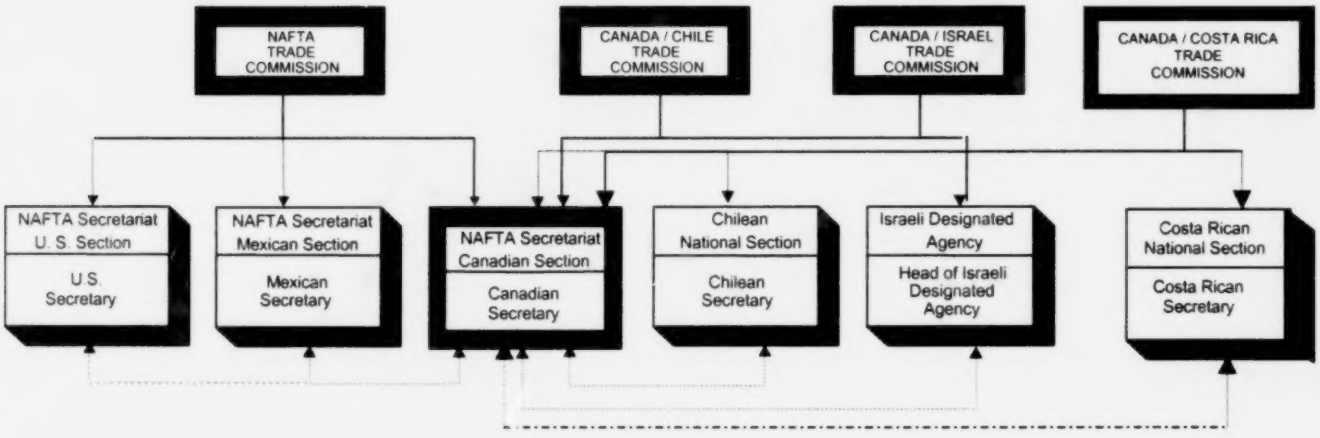
Table 4: Spending Authorities - Ministry Summary Part II of the Estimates

Vote		2003-2004 Main Estimates ($ thousands)	2002-2003 Main Estimates ($ thousands)
	NAFTA Secretariat, Canadian Section		
50	Program Expenditures	2,729	2,152
(S)	Contributions to Employee Benefits Plan (EBP)	201	152
	Total Agency	**2,930**	**2,304**

7.2 Mandated Responsibilities

The organization is headed by the Canadian Secretary who reports to the Minister for International Trade for parliamentary accountability. The Secretary also reports to the appropriate free trade commissions for the administration of the dispute settlement processes under the NAFTA, CCFTA, CIFTA or the CCRFTA.

Figure 4 Mandated Responsibilities Chart



Guiding Principles

Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
Commitment to Service Quality	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
Support to Stakeholders	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
Openness and Accountability	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture that implements transparent management processes and accountability to both the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
Operational Efficiency	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery in order to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
Continuous Learning	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed in having in place professional and motivated employees and to offer them the opportunity to advance their careers through continuous learning.

HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

Secretary
NAFTA Secretariat, Canadian Section
90 Sparks Street, Suite 705
Ottawa, Ontario
K1P 5B4
Tel: (613) 992-9388
Fax: (613) 992-9392
Web Site: www.nafta-sec-alena.org

The NAFTA Secretariat, Canadian Section:

Françoy Raynauld	Secretary	(613) 992-9382
Angela E. Vesey	Executive Assistant	(613) 992-9382
Michael P. Eastman	Deputy Secretary	(613) 992-9383
Feleke Bogale	Registrar	(613) 992-9384
Rita Bolar	Archivist and Information Manager	(613) 992-2300
Lucille Collard	Counsel	(613) 944-1651
Darryl Dass	IT Technician	(613) 947-9311
Annette Doucet	Manager, Administrative and HR Services	(613) 992-9386
Mary-Ann Hue	Financial Analyst	(613) 992-9385
Robert Lalonde	Deputy Registrar	(613) 992-8325
Francine Lambert	Records and Information Management Officer	(613) 992-2303
Collette Lavallée	Administrative Assistant	(613) 992-9388
Peter McGrath	Articling Student	(613) 943-7832

**** Our E-mail addresses: Complete last name and first letter of the given name followed by: @nafta-sec-alena.org (ex: raynauldf@nafta-sec-alena.org).**

Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-94
ISBN 0-660-62233-5

NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Pierre S. Pettigrew
Ministre du Commerce international

TABLES DES MATIÈRES

SECTION 1: INTRODUCTION

A. MESSAGE DU MINISTRE 1
B. DÉCLARATION DE LA DIRECTION 3

SECTION 2: RAISON D'ÊTRE 4

SECTION 3: SURVOL DE LA PLANIFICATION

3.1 QUESTIONS ESSENTIELLES 4
3.2 TENDANCES 5
3.3 DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS 5
3.4 RISQUES ET DÉFIS 6
3.5 RELATIONS STRATÉGIQUES 7

SECTION 4: PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES

4.1 RÉSUMÉ 8
4.2 DÉTAILS 9
4.2.1 Mise en œuvre des volets financiers de la modernisation de la fonction de contrôleur 9
4.2.2 Amélioration continue de l'administration du processus de règlement des différends 10
4.2.2.1 Opérations du greffe 10
4.2.2.1.1 Système d'information du Greffe 10
4.2.2.1.2 Sommaires des requêtes, réponses et ordonnances 10
4.2.2.2 Amélioration du site Internet 10
4.2.2.2.1 Site Web trilatéral du Secrétariat de l'ALÉNA 10
4.2.2.2.2 Site Web de la Section canadienne 10
4.2.2.3 Accord de libre-échange Canada-Costa Rica 11
4.2.2.4 Enquête sur les normes de service 11
4.2.2.5 Liste d'assistant(e)s 11
4.2.2.6 Programme d'excellence pour les avocats 11
4.2.2.7 Étude sur le choix du forum de règlement des différends 11
4.2.3 Nouveaux services en gestion de l'information 12
4.2.3.1 Gouvernement en direct 12
4.2.3.2 Amélioration de la bibliothèque 12
4.2.3.3 Gestion des dossiers 13
4.2.4 Possibilités de regroupement en gestion des ressources humaines 13
4.2.4.1 Didacticiel en classification 13
4.2.4.2 Mesure du rendement 13
4.2.4.3 Programmes de perfectionnement 13

SECTION 5: ORGANISATION

5.1 INTRODUCTION 14
FIGURE 1: SOMMAIRE DES RESPONSABILITÉS AUTORISÉES 15
5.2 RÔLES 15
FIGURE 2: ENGAGEMENT PRINCIPAL EN MATIÈRE DE RÉSULTATS 16
5.3 TABLEAU DES RESPONSABILITÉS 19
FIGURE 3: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SECTION CANADIENNE DU SECRÉTARIAT DE L'ALÉNA 19
5.4 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION 20
TABLEAU 1: DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION 20

SECTION 6: ANNEXE

TABLEAU 2: SOURCE DES RECETTES NON DISPONIBLES 20
TABLEAU 3: COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE 21

SECTION 7: AUTRES RENSEIGNEMENTS

7.1 AUTORISATIONS DE DÉPENSER 21
TABLEAU 4: AUTORISATIONS DE DÉPENSER – RÉSUMÉ MINISTÉRIEL DE LA PARTIE II DU BUDGET DES DÉPENSES 21

7.2 RESPONSABILITÉS AUTORISÉES 22
FIGURE 4: STRUCTURE DES RESPONSABILITÉS AUTORISÉES 22

ANNEXE A – PRINCIPES DIRECTEURS 23

ANNEXE B – COMMENT NOUS JOINDRE 24

Section 1: Introduction

A. Message du ministre

Le Canada est un pays qui s'adonne au commerce, et le commerce est le facteur qui contribue le plus au rendement de son économie. Depuis une dizaine d'années, la proportion que les exportations représentent dans le produit intérieur brut est passée de 25 % en 1991 à 43 % en 2001. Depuis 1993, plus de deux millions et demi d'emplois ont été créés, ce qui est attribuable en grande partie au commerce et à l'investissement international. On estime même que le quart des emplois au Canada est lié à notre réussite sur les marchés mondiaux.

L'ALÉNA a beaucoup contribué à l'obtention de ces résultats. En renforçant les règles et les procédures qui régissent le commerce et l'investissement sur le continent nord-américain, l'Accord a rendu possible une augmentation vertigineuse des échanges commerciaux et des investissements. Les échanges bilatéraux de marchandises entre le Canada et les États-Unis et le Mexique ont atteint les 584 milliards de dollars en 2001; là-dessus, les exportations canadiennes représentaient 353 milliards de dollars. Grâce à l'ALÉNA, le Canada a consolidé sa position comme le plus important partenaire commercial des États-Unis et le Mexique est devenu la sixième destination des exportations du Canada et la quatrième source de ses importations.

Ce sera bientôt le dixième anniversaire de l'ALÉNA, qui est entré en vigueur le 1er janvier 1994, et il ne fait désormais aucun doute que l'Accord a réussi de façon éclatante à faire de l'Amérique du Nord l'une des régions les plus efficaces, intégrées et compétitives du monde. La réorientation de la structure industrielle du Canada, qui a permis un taux élevé et soutenu d'expansion du commerce comme proportion du produit intérieur brut, a été stimulée par les occasions nouvelles et les pressions de la concurrence découlant de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et de l'accord qui lui a succédé, l'ALÉNA.

Il n'y a pas lieu de s'étonner que, dans des relations commerciales trilatérales d'une pareille ampleur, des différends commerciaux surgissent entre les pays membres. Ce qui est étonnant, au contraire, c'est qu'il y en ait relativement peu et, en cas de différend, l'ALÉNA prévoit les mécanismes nécessaires pour trouver des solutions. Le Secrétariat de l'ALÉNA, qui comprend des sections canadienne, étasunienne et mexicaine, est chargé d'appliquer les dispositions de l'Accord sur le règlement des différends.

La section canadienne a également la responsabilité de dispositions semblables contenues dans les accords de libre-échange conclus avec le Chili et Israël. En outre, j'ai confié à la section canadienne la responsabilité de la disposition correspondante de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica, qui est entré en vigueur le 1er novembre 2002.

Du 1er avril 2002 au 31 janvier 2003, le Secrétariat a administré 38 groupes spéciaux mis sur pied en vertu du chapitre 19, dont trois ont traité du bois d'œuvre canadien (antidumping, droits compensateurs et préjudice important), et un comité de contestation extraordinaire. Là-dessus, 29 causes sont toujours en cours, deux sont terminées et sept ont été interrompues avec l'accord des participants. Pendant cette période, huit décisions ont été rendues.

Comme on l'a annoncé l'an dernier, la section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est déterminée à accroître l'utilisation de ses actifs documentaires pour faciliter le débat public sur les questions de commerce. Son personnel participe aussi à fond aux initiatives du gouvernement du Canada concernant la modernisation des pratiques de gestion. Voici, à titre d'exemples concrets, des mesures que la section canadienne prendra au cours du prochain exercice financier:

1. L'amélioration du site Web du Secrétariat de l'ALÉNA afin de faciliter la navigation et d'enrichir les fonctions, facilitant ainsi l'accès à l'information, conformément à l'initiative Gouvernement en direct;

2. L'offre au public, par Internet, d'un accès direct à la bibliothèque et au centre de référence du Secrétariat;

3. Une utilisation plus poussée de la technologie numérique comme moyen de préserver les documents, de faciliter l'accès et d'encourager la recherche sur les documents provenant des groupes spéciaux; et

4. La mise en place de pratiques de la modernisation de la fonction de contrôleur, y compris les possibilités de regroupement de fonctions entre agences, selon ce qui convient à un petit organisme.

Ces activités permettront d'assurer un service de qualité soutenu dans la gestion des processus de règlement des différends.

Le ministre du Commerce international,
l'honorable Pierre S. Pettigrew

B.

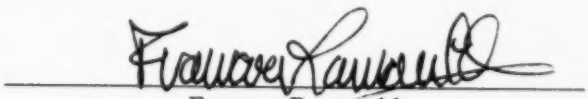
Déclaration de la direction

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA.

Ce document respecte les principes en matière de rapport et les exigences de divulgation de l'information énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités:*

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- L'information sur les dépenses prévues figurant dans ce document est conforme aux orientations données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT);
- Il est complet et exact;
- Il est fondé sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacentes.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



Françoy Raynauld
Secrétaire
Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne

12 février 2003
Date

Section 2: Raison d'être

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a pour objectif prioritaire d'assurer un niveau élevé de service indépendant et impartial dans l'administration des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain relatives au règlement des différends, conformément à l'article 2002, afin que tous les intervenants puissent continuer à tirer parti des avantages du libre-échange.

Section 3: Survol de la planification

3.1 Questions essentielles

L'exercice 2003-2004 va coïncider avec le dixième anniversaire de la mise en œuvre de l'ALÉNA[1]. Au cours de cette décennie, les Canadiens et les Canadiennes ont découvert les avantages découlant de l'accroissement des échanges commerciaux, comme le montre une enquête récente[2] qui révèle que 82 % des Canadiens sont d'avis que l'ALÉNA contribue de façon importante à l'économie. Au Canada, presque tout le monde connait un être cher qui profite de l'accès sûr au marché nord-américain procuré par l'ALÉNA, alors que 95% des échanges entre les pays participants ne font l'objet d'aucun différend. Ce résultat est imparfait pour l'instant à cause des différends sur le bois d'œuvre et sur le blé avec les États-Unis, mais au cours des années, les services assurés par le Secrétariat de l'ALÉNA ont permis de résoudre des différends comparables de façon impartiale, équitable, rapide et transparente.

Les gouvernements nationaux et les entreprises nord-américaines comptent maintenant sur un soutien fiable et professionnel en ce qui a trait au règlement des différends. À une époque où les pressions économiques et sociales donnent aux questions commerciales plus de relief que par le passé, il est important de se souvenir, comme l'a écrit le ministre Pierre S. Pettigrew dans le Rapport sur les plans et les priorités de l'an dernier que «Environ 80 % des nouveaux emplois (plus de deux millions) créés depuis 1993 peuvent être rattachés à l'intensification de nos échanges».

1 L'ALÉNA est entré en vigueur le 1er janvier 1994.
2 Voir le sondage sur les Opinions des Canadiens et Canadiennes sur le commerce international préparé par EKOS Research Associates, 15 avril 2002, section 2, page 1.

3.2 Tendances

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est un organisme gouvernemental relativement jeune. Elle a vu le jour en même temps que le Secrétariat binational de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis en 1989, et elle est devenue une partie du Secrétariat de l'ALÉNA à la signature de ce dernier accord en 1994. Avec le temps, elle a mis en place des systèmes et des procédures de gestion des différends, obtenu la collaboration de plusieurs groupes d'experts désireux et capables de contribuer au règlement des différends, et établi des relations avec les personnels des autres sections nationales et avec la Commission du libre-échange de l'ALÉNA.

La priorité absolue du Secrétariat au cours des deux années écoulées, et qui le restera pendant les deux prochaines, est de réviser, de consolider et d'améliorer ses systèmes et processus de gestion. L'objectif est de faire passer le Secrétariat du stade du démarrage et de la croissance à celui de la stabilité institutionnelle. On entend par là, la reconnaissance de l'expérience et de la contribution des personnes-clés associées au processus de règlement des différends, ainsi que la protection et l'exploitation de la valeur que représente la centaine de décisions qui ont été rendues depuis son inauguration.

3.3 Développements récents

À cette étape du processus d'institutionnalisation, les ressources humaines ont adopté une politique pour *Favoriser la fierté et reconnaître le rendement* des employés canadiens. Aussi, un nouveau système informatique, élaboré par la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA, lequel permet l'enregistrement par voie électronique des documents reçus à des participants à un examen d'un groupe spécial, a été mis en œuvre par les sections nationales des États-Unis et du Mexique. Au Canada, la bibliothèque et le centre de référence sont maintenant reliés au système de la Bibliothèque nationale du Canada pour faciliter les prêts interbibliothèques, et tous les documents de la bibliothèque de la section ont été catalogués et référencés dans la base de données AMICUS. Une nouvelle stratégie d'acquisition permet d'ajouter aux documents reçus des membres des groupes d'experts et autres spécialistes, afin que le Secrétariat devienne une source d'information hautement spécialisée sur l'histoire du règlement des différends commerciaux, sur leurs mécanismes et sur les questions qui les entourent.

De plus, une compilation complète de toutes les requêtes présentées par les participants et des ordonnances rendues par les groupes d'experts, concernant des examens impliquant une partie canadienne, est en cours de réalisation à l'intention des groupes d'experts qui souhaiteront à l'avenir étudier les mesures prises par leurs prédécesseurs dans de telles circonstances. Une entente conclue avec le ministère de la Justice a aidé à réaliser ce projet, étant donné que des étudiants, sous la supervision du conseiller juridique de la Section canadienne, passent trois mois au Secrétariat à résumer ces requêtes et ordonnances dans le cadre de leur Programme de stage.

Les connaissances et l'expérience de la Section canadienne ont également été mises à contribution pour mettre en œuvre diverses initiatives gouvernementales au sein des petites agences. C'est ainsi que le Secrétaire est un membre actif du Comité directeur chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans les petits organismes et qu'il collabore avec d'autres sous-ministres à faire progresser les évaluations de capacité au sein du gouvernement, de même que les projets et plans d'action qui en découlent dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur. Le Secrétaire participe également au Comité directeur des champions ministériels des langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui s'occupe de la coordination des travaux de plusieurs sous-comités qui font la promotion de l'emploi des langues officielles du Canada sur le lieu de travail.

3.4 Risques et défis

En s'efforçant de bien administrer les dispositions sur le règlement des différends de l'ALÉNA, et d'autres ententes (voir Section 5), la Section canadienne est confrontée à plusieurs défis:

- Elle fonctionne dans un environnement trinational, trilingue et multiculturel. Les nouvelles initiatives exigent souvent des consultations et des négociations poussées avant de pouvoir être mises en œuvre.

- En tant que petit organisme spécialisé, le Secrétariat doit faire face à d'importants défis sur le plan des ressources humaines, tels que le manque d'occasions de mouvement latéral au sein de l'organisation pour ses employés, un éventail de tâches qui doivent être accomplies par un petit nombre de personnes, et une forte dépendance à l'égard de tous ses employés à titre d'effectif clé. La fidélisation est une considération primordiale.

- La charge de travail – mesurée en nombre de différends en cours de règlement – est imprévisible. Le nombre de groupes spéciaux mis en place par les Parties à l'accord et administrés par la Section canadienne se situait entre 13 en 1993 et un en 1996. La seule tendance perceptible est que le nombre d'affaires semble augmenter dans les 12 à 24 mois qui suivent une récession économique. Cela s'explique probablement par le fait que les entreprises sont plus disposées à contester les violations apparentes des règles commerciales quand les temps sont durs que lorsque tout va bien.

- La gestion des dossiers est de plus en plus complexe. L'Accord exige que le Secrétariat conserve à perpétuité ses dossiers sur les affaires passées. Il doit faire en sorte que ces dossiers soient facilement accessibles aux employés, aux membres des groupes spéciaux qui entendent les affaires en cours, et aux avocats, historiens et étudiants qui font des recherches sur ces affaires passées.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA se prévaudra, dans toute la mesure du possible, des techniques modernes de gestion et des nouvelles technologies, pour faire en sorte que ses services continuent de répondre aux attentes élevées de ceux et celles qui comptent sur les procédures énoncées dans l'ALÉNA pour régler les différends commerciaux.

La Section canadienne a l'obligation de rester indépendante du gouvernement du Canada, tout en contribuant à la réalisation des grandes priorités du gouvernement en matière de gestion comme Gouvernement en direct (GeD), l'établissement de communications efficaces avec la population, les politiques de recrutement et de maintien de l'effectif de la fonction publique, l'équité en matière d'emploi et la modernisation de la fonction de contrôleur. La mise en œuvre de chacune de ces initiatives nécessite un effort constant pour préserver l'impartialité de la Section canadienne du Secrétariat.

3.5 Relations stratégiques

Dans le cadre de l'initiative GeD, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA s'implique de plus en plus dans la refonte du site Web du Secrétariat et s'est pleinement engagée à améliorer le volet de la Section canadienne de ce site, ceci pour faire face à l'intérêt croissant du public envers les ententes de commerce international et leurs répercussions sur l'économie et la société. On s'attend à une augmentation des demandes d'informations émanant d'observateurs et de spécialistes des pratiques commerciales basés à l'étranger. L'information recherchée porte sur le déroulement et le contenu des procédures administrées par les sections nationales du Secrétariat de ALÉNA et sur d'autres sujets afférents au commerce international. Les changements qui seront apportés à nos pages Web, en collaboration avec les autres sections nationales, visent justement à répondre adéquatement à ces demandes.

Les relations de travail avec les sections nationales des États-Unis et du Mexique se resserrent également, surtout avec la mise en œuvre de l'initiative GeD au Canada. Aucune modification ne peut être apportée au contenu du site Web du Secrétariat sans l'accord de nos partenaires, alors que tous les ajouts aux pages de la section canadienne du site ne doivent causer aucune controverse avec les autres sections nationales.

Il est également prévu d'étendre aux États-Unis et au Mexique les avantages qui ressortiront du projet canadien visant à constituer une liste officielle d'assistant(e)s pour les membres de groupes spéciaux. Les membres continueraient d'engager les assistant(e)s qu'ils(elles) désirent ou pourraient faire appel à l'un(e) ou l'autre des assistant(e)s qui auront répondu avec succès aux critères d'admissibilité déterminés par les sections nationales du Secrétariat. Au Canada, les critères ont été définis, la liste des assistants s'allonge et les consultations entre les trois secrétariats nationaux se poursuivent dans ce domaine.

Section 4: Plans et priorités par résultats stratégiques

4.1 Résumé

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fixé comme objectif que la culture de la fonction publique corresponde aux nouvelles réalités du marché du travail. En réalité, la fonction publique doit attirer un personnel jeune et bien formé, conserver les fonctionnaires expérimenté(e)s et faciliter les échanges intergénérationnels de connaissances, afin de garantir la continuité de l'excellent service assuré à la population canadienne, alors qu'une cohorte démographique importante de fonctionnaires approche l'âge de la retraite. Les plus jeunes employé(e)s, en particulier, préfèrent savoir pourquoi ils (elles) doivent accomplir telle ou telle tâche plutôt que comment l'accomplir. Ces jeunes veulent aussi être responsables de ce qu'ils (elles) font, étant donné que cela renforce leur sentiment de réussite professionnelle et d'utilité pour leur organisme ou leur ministère. Tel qu'indiqué ci-dessus (en 3.4), le maintien à l'emploi du personnel est aussi essentiel au fonctionnement d'un petit organisme comme le Secrétariat et les pratiques modernes de gestion peuvent y contribuer pour beaucoup. Dans ce contexte, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA s'est engagée à mettre en œuvre les modalités de la modernisation de la fonction de contrôleur dans ses activités quotidiennes.

Au cours du dernier exercice, une Évaluation de la capacité[3] a été réalisée par la Section canadienne et celle-ci met en œuvre un plan d'action pour hausser certaines des notations obtenues en accordant une attention plus soutenue à nos politiques et à nos procédures. Deux dimensions, au sujet desquelles les Canadiens et les Canadiennes veulent être rassurés quant au fonctionnement de leur fonction publique, ont dorénavant la priorité. Ce sont la vérification interne et la gestion du risque. La troisième priorité est l'ensemble des questions qui préoccupent les employés, étant donné que l'un des principaux objectifs de la modernisation de la fonction de contrôleur est de faciliter le maintien à l'emploi du personnel. Dans le plan d'action, on cherche à parvenir à un équilibre entre la mesure du rendement par la direction et l'atteinte des aspirations de carrière et de la satisfaction au travail des employés.

Les sections ci-dessous de ce rapport ont été structurées pour la première fois en fonction des centres de responsabilité[4] mis en œuvre il y a deux ans, étant donné que chaque centre correspond à un résultat stratégique de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA, et tous les employés concernés ont rédigé la sous-section qui les concerne en consultation avec les

---

3 L'Évaluation de la capacité de la modernisation de la fonction de contrôleur est un outil détaillé d'auto-évaluation utilisé par tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral pour déterminer dans quelle mesure ils mettent en œuvre des pratiques modernes de gestion au sein de leurs organisations en fonction des 34 critères, groupés en sept éléments (leadership stratégique, gens motivés, valeurs et éthique communes, information intégrée sur le rendement, gestion du risque évoluée, responsabilisation distincte). Cette évaluation de base a fait appel à des entrevues des gestionnaires et du personnel et a permis de cerner les domaines dans lesquels il faut apporter des améliorations en priorité.

4 Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière (SIF), une initiative à l'échelle du gouvernement destinée à améliorer la prise de décisions et le rendement organisationnel grâce à l'utilisation stratégique de l'information financière, la Section canadienne a mis en place une structure organisationnelle révisée en créant cinq centres de responsabilité (CR). Ces centres sont conçus pour permettre aux gestionnaires de contrôler les budgets dont ils assument la responsabilité.

autres. La direction est convaincue que les employés qui font le lien entre les plans et les priorités proposés au public canadien et leur propre travail seront plus performants que si ces activités leur étaient imposées par la direction. Bien sûr, ces activités ont fait l'objet de discussion et ont été approuvées par le secrétaire et le secrétaire adjoint, lesquels conservent la responsabilité ultime de leur réalisation.

4.2 Détails

4.2.1 Mise en oeuvre des volets financiers de la modernisation de la fonction de contrôleur

Dans le cadre de son engagement à fournir aux Canadiens de meilleurs résultats et à poursuivre ses efforts pour mettre les pratiques exemplaires de la modernisation de la fonction de contrôleur au cœur de ses activités quotidiennes, le Secrétariat de l'ALÉNA élabore un cadre de vérification interne.

Pour atteindre cet objectif, le Secrétariat a accepté l'invitation de Développement des ressources humaines Canada à participer, comme représentant des petits organismes, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet pilote de «Guide de vérification d'attestation de la qualité» pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur. Ce guide doit servir d'outil, à l'intention des gestionnaires et des vérificateurs, pour repérer et évaluer leur progrès dans la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur. Ce projet vient en complément d'autres initiatives importantes dans le même domaine, réalisées en partenariat avec quatre autres petits organismes, soit l'élaboration d'un «cadre de gestion du risque» et d'une stratégie de mise en œuvre adaptée à ces petits organismes.

Les leçons retenues de l'expérience et les pratiques exemplaires acquises grâce à notre participation à l'élaboration du Guide de vérification interne seront très largement partagées au sein de la collectivité des petits organismes. Cela permettra au Secrétariat d'exercer un rôle de leadership en tant que modèle de vérification interne pour les petits organismes, aidant ainsi à mettre en place leur propre cadre de vérification interne. Ce projet débutera en décembre 2002 et devrait se terminer aux alentours de mars 2004.

De plus, grâce à l'expérience acquise au cours des deux derniers exercices, il est maintenant temps de reformuler les politiques et les procédures financières de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA. Certaines de ces politiques sont dépassées depuis la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière (SIF). Notre objectif est de créer un ensemble de procédures écrites qui seront durables. Ce projet débutera en avril 2003 et devrait se terminer en mars 2004.

4.2.2 Amélioration continue de l'administration du processus de règlement des différends

4.2.2.1 Opérations du greffe

4.2.2.1.1 Système d'information du greffe

En mai 2002, le Secrétariat de l'ALÉNA a mis en œuvre son nouveau système de base de données exploitable selon les concepts de l'Internet. Cette application permet à chacune des trois sections nationales du Secrétariat de l'ALÉNA de partager simultanément l'information relative au règlement d'un différend sous leur responsabilité. En 2003-2004, le Secrétariat de l'ALÉNA améliorera encore les divers rapports produits par le système et intégrera des outils de rapport sur les requêtes et les ordonnances. Le coût du projet est évalué à 15 000 $.

Afin d'assurer la cohérence des données recueillies dans le système de base de données, un guide de l'utilisateur est en cours d'élaboration.

4.2.2.1.2 Sommaires des requêtes, réponses et ordonnances

D'ici la fin de 2003, les sommaires des requêtes, réponses et ordonnances déposés lors de l'examen par des groupes spéciaux seront terminés et intégrés au système de base de données. On disposera ainsi d'un accès fiable à une source complète de données historiques sur le processus de règlement des différends. Le coût prévu pour élaborer le système et mettre à jour l'ensemble des données historiques, pour les trois sections nationales, est de 25 000 $.

4.2.2.2 Amélioration du site Internet

4.2.2.2.1 Site Web trilatéral du Secrétariat de l'ALÉNA

La Section canadienne, en collaboration avec les sections mexicaine et étasunienne, va rehausser le site Internet du Secrétariat de l'ALÉNA afin d'en améliorer la navigation et la fonctionnalité, facilitant ainsi l'accès à l'information. L'équipe de projet a été mise sur pied. La nouvelle version du site Web amélioré devrait être lancée au cours du premier trimestre de l'exercice 2003-2004. Le coût prévu du projet est de 50 000 $.

4.2.2.2.2 Site Web de la Section canadienne

Au cours du premier trimestre 2003-2004, dans le cadre de l'initiative du GeD, la Section canadienne va mettre en œuvre sa stratégie d'amélioration du site Web pour se conformer pleinement aux normes du GeD, et pour améliorer la présentation, la navigation et la fonctionnalité du site. Cela devrait faciliter l'accès à l'information disponible. Le coût prévu de la nouvelle version du site Web de la Section canadienne est de 30 000 $.

4.2.2.3 Accord de libre-échange Canada-Costa Rica

L'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica est entré en vigueur le 1er novembre 2002. À cette date, le ministre du Commerce international a confié la responsabilité des dispositions sur le règlement des différends de cet Accord à la Section canadienne.

4.2.2.4 Enquête sur les normes de service

Le Secrétariat vérifie le niveau de satisfaction de ses clients en procédant à des enquêtes une fois complété l'examen d'un groupe spécial. Le questionnaire établi en 1993 était destiné uniquement aux membres des groupes spéciaux. Le Secrétariat va prolonger cette initiative en préparant un questionnaire sur les normes de service destiné aux avocat(e)s impliqué(e)s dans le processus de règlement des différends. Les données recueillies aideront le Secrétariat de l'ALÉNA à s'assurer qu'il fournit toujours un service de la meilleure qualité possible.

4.2.2.5 Liste d'assistant(e)s

En 2003-2004, le Secrétariat va continuer à traiter les demandes des candidats intéressés à s'inscrire sur la liste officielle des assistants des membres des groupes spéciaux. À l'automne 2003, il publiera une liste et la transmettra aux membres des groupes spéciaux après leur affectation à une cause; pour les aviser de la disponibilité de personnes compétentes pouvant remplir les fonctions d'assistants. Les résultats de ce projet, dirigé par le Canada, feront l'objet de discussions avec les autres sections nationales, dans l'espoir d'élargir le processus d'inscription aux trois pays.

4.2.2.6 Programme d'excellence pour les avocats

Au dernier trimestre de 2003-2004, le Secrétariat évaluera l'entente qu'il a conclue avec le ministère de la Justice concernant la participation de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA à son Programme d'excellence pour les avocats. L'objectif de cette initiative est de permettre aux étudiants diplômés en droit, s'intéressant au commerce international, d'acquérir les connaissances de base sur le système de règlement des différends prévu par l'ALÉNA, tout en fournissant au Secrétariat des ressources juridiques supplémentaires pouvant servir à faire progresser des projets précis. À la fin de l'exercice 2002-2003, quatre étudiants avaient terminé leurs stages successifs de trois mois à la Section canadienne et leur niveau de satisfaction était très élevé (selon les entrevues de départ menées auprès de trois d'entre eux).

4.2.2.7 Étude sur le choix du forum de règlement des différends

La procédure d'examen par des groupes spéciaux binationaux, prévue à l'article 1904 de l'ALÉNA, est une solution de remplacement à l'examen par des tribunaux nationaux des décisions définitives en matière de droits antidumping et compensateurs. Depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALÉ), et ensuite de l'ALÉNA, un certain nombre de plaignants ont fait appel au mécanisme de résolution des différends de l'ALÉNA alors que d'autres ont choisi de s'adresser aux tribunaux nationaux. En 2003-2004, le Secrétariat va procéder à une étude pour déterminer les motivations justifiant le choix d'un forum ou d'un autre par les parties à un différend commercial.

4.2.3 Nouveaux services en gestion de l'information

4.2.3.1 Gouvernement en direct

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA appuie pleinement les principes du GeD. Les pages de la Section canadienne sur le site Internet sont déjà totalement conformes à ces principes. Le défi est maintenant d'exploiter pleinement le potentiel du GeD pour rejoindre de nouveaux auditoires et pour fournir davantage de services aux Canadiens et aux Canadiennes.

C'est ainsi que, actuellement, seules les décisions des groupes spéciaux sont facilement accessibles au public sur le site Web trilatéral du Secrétariat de l'ALÉNA. Les autres documents relatifs à chaque examen par un groupe spécial sont de nature publique mais difficiles d'accès. La numérisation de ces documents pourrait accroître leur possibilité de diffusion. La Section canadienne a défini trois principes essentiels pour guider les décisions concernant l'utilisation des technologies numériques au sein de notre organisation: la *protection*, l'*accès* et la *recherche*. Les dépenses qui vont de pair avec les solutions retenues devront cadrer avec ces trois principes. L'objectif est de numériser tous les documents conservés par la Section canadienne qui concernent la procédure de révision par des groupes spéciaux réalisée dans le cadre de l'ALÉNA. Ce format facilement accessible sera retenu pour que tous les intervenants puissent en profiter et pour réduire tout risque de perte ou de détérioration. En réalité, le Secrétariat est tenu par le texte de l'Accord de conserver à perpétuité, en format papier, tous les dossiers des cas antérieurs. Afin d'intégrer les cas de l'ALÉ déposés à Washington, et les cas étasuniens et mexicains, la Section canadienne va lancer les discussions entre les trois sections nationales pour élargir l'accès numérique à tous les documents qui relèvent de l'ensemble du Secrétariat de l'ALÉNA.

4.2.3.2 Amélioration de la bibliothèque

La Section canadienne possède une collection modeste mais unique d'ouvrages et de rapports concernant le commerce international et le règlement des différends. Elle va continuer à développer ce centre de connaissance conformément à la stratégie d'acquisition adoptée précédemment. La Section a l'intention, en 2003-2004, de convertir sa base de données actuelle à un autre logiciel (WEBPUBLISHER PRO) qui va permettre au public d'accéder directement à nos services de bibliothèque et de référence d'ici mars 2004. Le coût estimé de ce projet se situe entre 15 000 $ et 20 000 $.

D'ici juin 2003, la Section canadienne va également mettre en place un partenariat avec Référence virtuelle Canada, un service disponible par l'intermédiaire de la Bibliothèque nationale du Canada. Ce réseau a pour objectif de répondre aux besoins de l'ensemble des Canadiens en reliant les institutions nationales et internationales en un centre de référence bilingue et gratuit.

4.2.3.3 Records Management

A guideline on the management of E-mail messages will be developed and introduced by December 2003.

4.2.4 Clustering Opportunities in Human Resource Management

4.2.4.1 Tutorial Program in Classification

As a part of the career development initiatives implemented in the Secretariat, the manager of Human Resources will be given the opportunity to acquire the expertise and accreditation required in order to classify line positions in this agency. The expertise is immediately transferable to other small agencies and therefore, clustering opportunities with those agencies will be actively promoted by management.

While this specialization no doubt exceeds the actual requirement of this agency, it is, nevertheless, an excellent opportunity for career advancement in a small organisation such as ours. Not only will this specialization enable the Secretariat to promote clustering opportunities with other agencies and to save money while doing so, but it will also contribute to the modernization of human resources in the Federal Government.

4.2.4.2 Performance Measurement

Under the direction of senior management, all Responsibility Centre (RC) Managers and equivalents have prepared a set of key performance indicators, which will be updated on an annual basis. This is to ensure that priorities and work performance indicators are integrated into the overall management planning process for the Secretariat, in continuity with the Modern Comptrollership initiative. An evaluation process has also been developed whereby employees will be assessed against these clearly identified indicators. Training requirements, where appropriate, will also be identified.

4.2.4.3 Development Programs

The Secretariat will continue to be involved in and support the Federal Government's "Employer of Choice" initiative that is designed to recruit individuals into the public service. The Secretariat participates in a Joint Venture Program with the Public Service Commission to attract administrative assistants from employment equity groups, it provides work experience opportunities to university and high school Co-Op students, it engages summer students, and it participates as noted above in the Legal Excellence Program at the Department of Justice.

Section 5: Organisation

5.1 Introduction

Le Secrétariat de ALÉNA, qui se compose des Sections canadienne, étasunienne et mexicaine, est un organisme unique en son genre établi par la Commission du libre-échange, en vertu de l'article 2002 de ALÉNA. Il est chargé de l'administration des dispositions de l'Accord relatives au règlement des différends. Le mandat du Secrétariat comprend également de prêter assistance à la Commission et d'appuyer les travaux de divers comités et groupes de travail non liés au règlement des différends. Plus précisément, le Secrétariat de ALÉNA administre les processus de règlement des différends en vertu des chapitres 14, 19 et 20 de ALÉNA et il assume certaines responsabilités aux termes des dispositions du chapitre 11. Chaque section nationale maintient un greffe de type judiciaire en ce qui concerne les délibérations des groupes spéciaux, des comités et des audiences.

Un organe administratif semblable, le Secrétariat binational, existait dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. En 1994, conformément aux dispositions de ALÉNA obligeant les Parties à établir dans chaque pays un bureau permanent pour la section nationale, le Secrétariat binational, formé des Sections nationales du Canada et des États-Unis, s'est divisé en ses deux composantes. Celles-ci sont devenues les Sections nationales canadienne et étasunienne de ALÉNA lesquelles, avec l'ajout de la Section mexicaine, composent le Secrétariat de ALÉNA. Les sections nationales, «images-miroirs» les unes des autres, ont leur siège à Ottawa, Washington et Mexico et sont chacune dirigées par un ou une secrétaire nommé(e) par son gouvernement.

Les sections nationales du Secrétariat de ALÉNA se sont aussi vu confier des responsabilités concernant l'administration de processus de règlement des différends ne relevant pas de ALÉNA.

Ainsi, le mandat de la Section canadienne a été élargi à quelques reprises afin d'inclure l'administration des processus de règlement des différends convenus dans les accords commerciaux suivants:

- l'Accord de libre-échange Canada-Israël (ALÉCI);
- l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC); et
- l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR)

Les textes juridiques qui régissent le travail de la Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA sont les suivants :

- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain*;
- la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*;
- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israël*;
- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili*; et
- la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.*

Figure 1: Sommaire des responsabilités autorisées

Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)		
Article 2002.3	Soutien du Secrétariat	Assurer un soutien administratif à la Commission, aux groupes spéciaux, aux comités et aux groupes de travail. Faciliter le fonctionnement de l'Accord.
Chapitre 11	Différends entre des investisseurs et l'État portant sur des questions d'investissement. Non-respect de la décision finale du tribunal ou refus de s'y conformer.	Peut faire office de dépositaire chargé de recevoir les avis d'arbitrage. Peuvent être soumis aux procédures de règlement des différends du chapitre 20.
Chapitre 14	Différends concernant les dispositions visant les services financiers.	Peuvent être soumis aux procédures de règlement des différends du chapitre 20.
Chapitre 19	Différends entre industries portant sur des décisions en matière de droits antidumping, compensateurs et de préjudice.	Peuvent être soumis à un processus d'examen binational contraignant comme alternative à un examen judiciaire.
Chapitre 20	Différends entre gouvernements concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord.	Peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux.
Accord de libre-échange entre le Canada et Israël		
Chapitre 8	Différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord.	Peuvent être déférés devant des groupes d'experts.
Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili		
Chapitre N	Différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord	Peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux
Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica		
Chapitre XIII	Différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord.	Peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux.

5.2 Rôles

Dans l'administration des dispositions relatives au règlement des différends des accords désignés, la Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA assure un soutien professionnel et consultatif aux groupes spéciaux et aux comités et coordonne tous les aspects administratifs et financiers du processus (voir figure 2, pages 16 à 18).

Outre l'assistance qu'elle offre à l'appui du processus de règlement des différends, la Section canadienne est aussi chargée de faciliter le fonctionnement de ces accords en assurant des services d'information et des services professionnels. Certaines initiatives ont été prises dans ce but, par exemple, création d'un site Web, maintien d'une bibliothèque et d'un centre de référence, formation de praticiens impliqués dans des affaires relatives aux différends commerciaux, recherche et analyse des questions commerciales et collaboration avec les autres sections nationales pour l'établissement de structures de gestion, de politiques et de procédures.

Figure 2 **Engagement principal en matière de résultats**

Engagement Principal en matière de résultats	**Résultats escomptés**	**Activités connexes**
Administrer les dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain, de l'Accord de libre-échange Canada-Israël, de l'Accord de libre-échange Canada-Chili et de l'Accord de libre échange Canada-Costa Rica relatives au règlement des différends de manière à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative et la sécurité et l'équité du processus, tout en offrant des services de qualité.	**Procédure administrative impartiale et équitable**	• assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative; • veiller à respecter les règles de procédure et les accords; • administrer un greffe de type judiciaire pour les besoins de la procédure d'examen par des groupes spéciaux.
	Service d'excellente qualité	• dresser un plan relatif à l'initiative Le gouvernement en direct pour assurer la connectivité avec l'infrastructure du site Web du Secrétariat de ALÉNA; • mettre à jour les technologies de l'information utilisées pour la prestation des services, notamment par le système intégré du greffe, le Système de gestion de base de données et les ordonnances et via le site Web du Secrétariat de ALÉNA; • maintenir la performance des paramètres existants et nouveaux relatifs aux technologies de l'information; • effectuer des travaux de recherche et d'analyse sur les mécanismes de règlement des différends commerciaux; • surveiller le niveau de satisfaction des clients en menant des enquêtes à la fin de l'examen effectué par un groupe spécial; • encourager de façon constante le perfectionnement professionnel des employé(e)s.

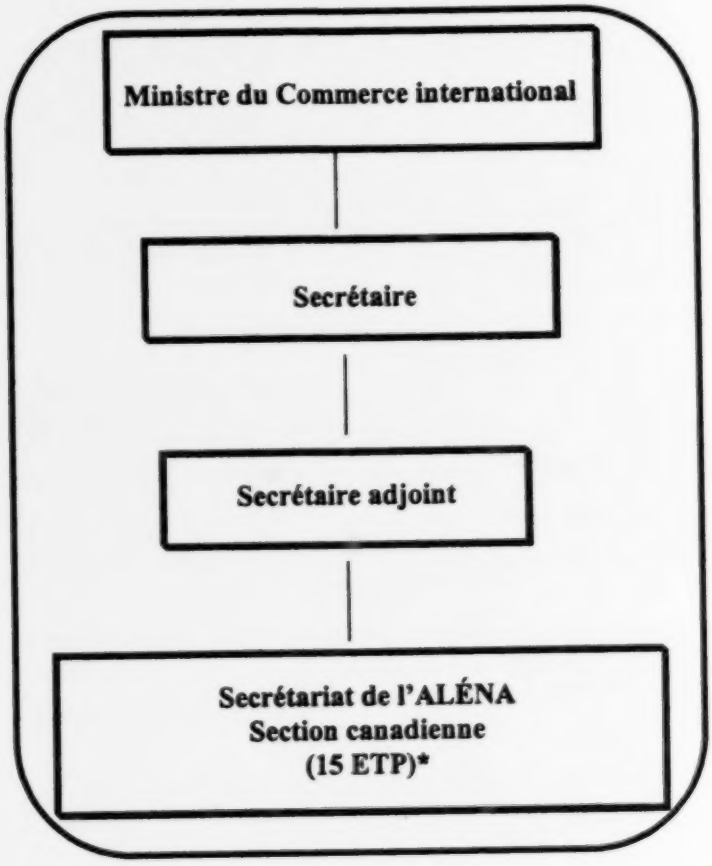
	Appui aux parties prenantes	• fournir : - des renseignements exacts, au moment opportun; - un appui à la recherche; - des conseils en matière de procédures; - un soutien administratif; - une aide aux commissions de libre-échange compétentes, ainsi qu'aux comités et aux groupes de travail connexes; • répondre aux demandes de renseignements; • planifier et coordonner les activités nécessaires pour offrir un soutien logistique à tous les groupes spéciaux établis en vertu des accords.
	Ouverture et responsabilité	• donner accès aux documents, aux décisions, aux rapports et aux données statistiques; • favoriser une bonne compréhension des objectifs et des réalisations du Canada dans le domaine du libre-échange à tous les paliers de gouvernement, dans les secteurs privé et communautaire, auprès des particuliers et des médias, en assurant des communications efficaces par la production de brochures, de dépliants et de prospectus; • élaborer des politiques, procédures et systèmes pour l'archivage des documents d'examen par des groupes spéciaux et pour gérer tous les autres documents visés par les dispositions des accords relatives au règlement des différends.

	Efficacité opérationnelle	• apporter constamment des améliorations au site Web du Secrétariat de ALÉNA en y ajoutant de nouvelles fonctions; • dresser des plans pour la mise sur pied, l'installation et le soutien de systèmes informatiques existants et nouveaux; • coordonner l'établissement de structures, de politiques, de procédures et de systèmes de gestion avec les autres sections nationales afin de remplir le mandat du Secrétariat de ALÉNA; • fournir aux groupes spéciaux un appui en matière d'administration financière; • planifier et coordonner les activités afin d'offrir un soutien logistique à tous les groupes spéciaux établis en vertu des accords.
	Collaboration nationale/internationale	• coordonner l'établissement de structures, de politiques, de procédures et de systèmes de gestion avec les autres sections nationales afin de remplir le mandat du Secrétariat de ALÉNA; • constituer, en collaboration avec les autres sections nationales, une liste officielle d'assistant(e)s; • se tenir prête à aider au démarrage de l'Organisme israélien désigné, de la Section nationale chilienne et de la Section nationale costaricaine, pour l'administration des dispositions des accords relatives au règlement des différends; • procéder à des consultations et maintenir la liaison avec d'autres organisations gouvernementales ou non gouvernementales pour rester au courant de l'évolution des pratiques commerciales, des dossiers commerciaux et des mécanismes de règlement des différends.

5.3 Tableau des responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA a un programme et un secteur d'activité. En termes de responsabilité financière, le Secrétariat fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international (voir figure 3).

Figure 3 **Structure organisationnelle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA**



* Équivalent temps plein (ETP): Un équivalent temps plein est une unité de mesure de ressources humaines et fait référence à l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent. Les ETP ne sont pas soumis au contrôle du Conseil du Trésor mais sont inscrits dans la Partie III du Budget des dépenses pour justifier les besoins financiers consacrés au personnel.

5.4 Dépenses prévues de l'organisation

Le budget de fonctionnement de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA pour l'exercice 2002-2003 est de 2 924 000 $. Si on se fie aux modes actuels de dépense, on évalue que le coût net total des dépenses du programme au 31 mars 2003 sera de 2 960 000 $.

Tableau 1 Dépenses prévues de l'organisation

(en milliers de $)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	2 304	**2 930**	2 930	2 930
Moins : Recettes disponibles	0	**0**	0	0
Total du Budget principal des dépenses (brut)	2 304	**2 930**	2 930	2 930
Rajustement	620	**0**	0	0
Dépenses nettes prévues	2 924 [5]	**2 930**	2 930	2 930
Moins : Recettes non disponibles	(150)	**(150)**	(150)	(150)
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	186	**205**	205	205
Coût net du programme	2 960	**2 985**	2 985	2 985
Equivalents temps plein	15	**15**	15	15

Section 6: Annexe

Tableau 2: Recettes non disponibles

(en milliers de $)	Prévisions de recettes 2002-2003	**Recettes prévues 2003-2004**	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA				
Recouvrement des dépenses des groupes spéciaux	(150)	**(150)**	(150)	(150)
Total des recettes non disponibles	(150)	**(150)**	(150)	(150)

[5] Correspond à la meilleure prévision des dépenses nettes totales prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

Tableau 3: Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de $)	Total
Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne	
Dépenses nettes prévues	2 930
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	129
Contribution de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	76
Sous-total	3 135
Moins : Recettes non disponibles	(150)
Coût net du programme pour 2003-2004	2 985

Section 7: Autres informations

7.1 Autorisations de dépenser

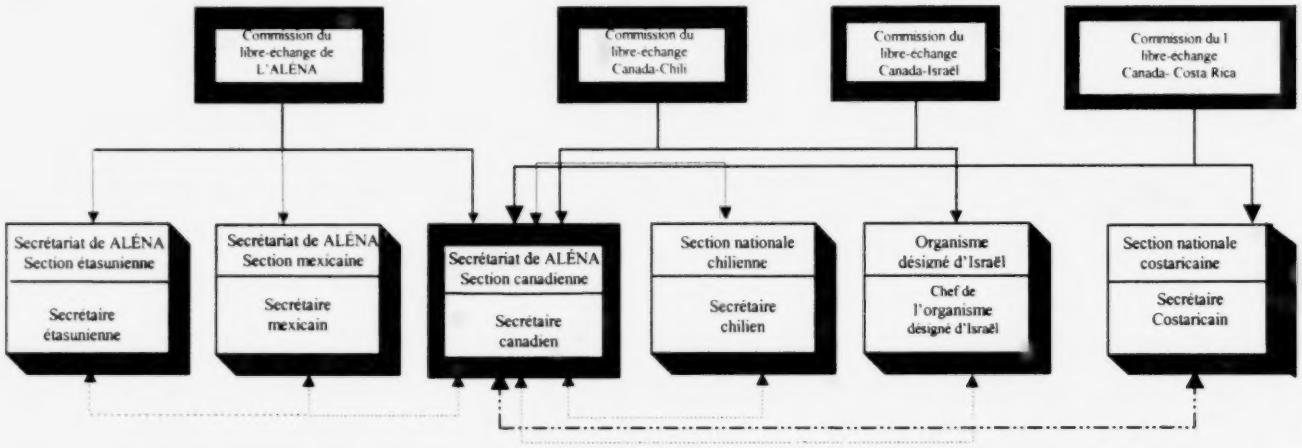
Tableau 4: Autorisations de dépenser – Résumé ministériel de la Partie II du Budget des dépenses

Crédit		2003-2004 Budget principal des dépenses (en milliers de $)	2002-2003 Budget principal des dépenses (en milliers de $)
	Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA		
50	Dépenses du programme	2 729	2152
(S)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	201	152
	Total de l'organisme	**2 930**	**2 304**

7.2 Responsabilités autorisées

L'organisation est dirigée par le Secrétaire canadien, lequel s'acquitte de sa responsabilité envers le Parlement en faisant rapport au ministre du Commerce international. Il fait aussi rapport aux commissions du libre-échange compétentes en ce qui à trait à l'administration du processus de règlement des différends, soit en vertu de ALÉNA, soit de l'ALÉCC, l'ALÉCI ou de l'ALÉCCR.

Figure 4 Structure des responsabilités autorisées



ANNEXE A

Principes directeurs

Engagement à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative	La Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA entend administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et autres accords bilatéraux pertinents, d'une manière qui assure l'impartialité de la procédure administrative, ainsi que l'équité et la sécurité du processus.
Engagement à assurer la qualité du service	La Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA entend maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit concernant l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et investir dans les technologies de l'avenir.
Soutien aux parties prenantes	La Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA entend appuyer les parties prenantes au règlement des différends et leur fournir des services de manière impartiale, adaptée, accessible et rapide.
Ouverture et responsabilité	La Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA entend promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la responsabilité, tant à l'égard de la Commission du libre-échange que du public.
Efficacité opérationnelle	La Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA entend diversifier les modes de prestation de ses services afin d'améliorer l'accès et le partage de l'information et de perfectionner ses pratiques opérationnelles.
Apprentissage continu	La Section canadienne du Secrétariat de ALÉNA entend avoir à son service des employés professionnels et consciencieux, tout en leur offrant des perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.

ANNEXE B

COMMENT NOUS JOINDRE

Personnes-ressources et autres informations

Secrétaire
Secrétariat de ALÉNA, Section canadienne
90, rue Sparks, pièce 705
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4
Tél. : (613) 992-9388
Téléc. : (613) 992-9392
Internet : www.nafta-sec-alena.org

Secrétariat de ALÉNA, Section canadienne :

Françoy Raynauld	Secrétaire	(613) 992-9382
Angela E. Vesey	Adjointe exécutive	(613) 992-9382
Michael P. Eastman	Secrétaire adjoint	(613) 992-9383
Feleke Bogale	Greffier	(613) 992-9384
Rita Bolar	Archiviste et gestionnaire de l'information	(613) 992-2300
Lucille Collard	Juriste	(613) 944-1651
Darryl Dass	Technicien en TI	(613) 947-9311
Annette Doucet	Gestionnaire, Services de RH et d'administration	(613) 992-9386
Mary-Ann Hue	Analyste financière	(613) 992-9385
Robert Lalonde	Greffier adjoint	(613) 992-8325
Francine Lambert	Agent, Gestion des documents et de l'information	(613) 992-2303
Collette Lavallée	Adjointe administrative	(613) 992-9388
Peter McGrath	Stagiaire en droit	(613) 943-7832

**** Nos adresses de courriel : nom de famille au complet et première lettre du prénom, suivi de : @nafta-sec-alena.org (ex : raynauldf@nafta-sec-alena.org).**